

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA**  
**Curso de Administração – DA**

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM UMA REDE VAREJISTA PARAIBANA**

**RUTH EDUARDO DE OLIVEIRA**

**João Pessoa**  
**Novembro 2017**

**RUTH EDUARDO DE OLIVEIRA**

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA EM UMA REDE VAREJISTA  
PARAIBANA**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** André Gustavo Carvalho Machado, Dr.

**João Pessoa  
Novembro 2017**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

E21e Eduardo de Oliveira, Ruth.

Estratégia como Prática em uma rede varejista paraibana / Ruth Eduardo de Oliveira. – João Pessoa, 2017.  
23f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. André Gustavo Carvalho Machado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Estratégia como Prática. 2. Setor Varejista. 3. Strategizing. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## **Folha de Aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão do Curso Bacharelado em Administração.

**Aluno:** Ruth Eduardo de Oliveira.

**Trabalho:** Estratégia como Prática em uma rede varejista paraibana.

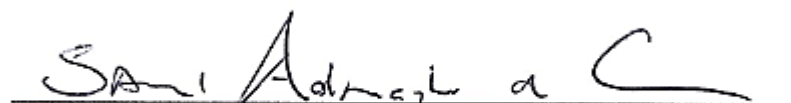
**Área de pesquisa:** Administração Estratégica.

**Data de aprovação:** 16/11/2017

### **Banca examinadora**



André Gustavo Carvalho Machado



Samir Adamoglu de Oliveira

A Deus e aos meus mentores espirituais.

Aos meus pais, Marlene e José Eduardo (*in  
memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado, pela sugestão do tema e por todo o auxílio e compreensão prestados durante a realização deste trabalho.

À empresa e seus colaboradores por acreditarem no projeto e participarem com suas contribuições.

Às minhas professoras da graduação que participaram da a minha formação acadêmica (no exercício laboral) e profissional (enquanto mentoras e exemplos), Ana Lúcia, Kátia Ayres, Meiry Silva, SuelleCarielle, Nadja Pinheiro e Ana Carolina Kruta. Aos meus professores Roberto Guimarães, Nelsio Abreu, Arturo Felinto, Samir Oliveira e Rosivaldo Lucena pelo diferencial ofertado em minha formação.

Aos meus colegas de curso, especialmente Kaline Cruz, Ana Cláudia, Vivianne Freire, Huguemberg Mariano, Antônio Neto, Rodrigo Cartaxo, Gabriel Schmitt, Laís Belizário, Erizianne Pontes, Felipe Soares, Brenda Moraes e Luan Rodrigo por compartilharem comigo esse caminho percorrido.

Aos meus amigos que me apoiaram com suas experiências, opiniões e afeto, não diminuído diante dos quilômetros e mares que nos separam, Milo Taconella, Victoria Guzmán, Joanne Watkin, Joanna Mahl, Lera, Derek Nye, Aurora Soo, Katharina Grimm, Elaine Ghezzi, Daniela Tavares, Bruno Almeida, Nathália Caroline, Marconi Júnior, Anderson Rufino, Bruno Brunnett, Matheus França, Lídia Byanca, Francisca Rodrigues, Mayra Flohr e Tomás Santos.

Aos meus familiares, especialmente meus irmãos Denise e Eduardo, assim como meus avós (Maria, Paulo, Carmelita e Ijalme), tias, tios, primas e primos e todos os demais parentes pelo amor, incentivo e por acreditam em meu potencial desde sempre.

Ao meu pai, por me ensinar que sempre é possível recomeçar.

A minha mãe, por estar sempre ao meu lado.

“Durch jede Mauer die uns trennt, solange noch  
Feuer in uns brennt, volle kraft voraus!”  
(Eisbrecher – Volle Kraft Voraus)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar, sob a perspectiva da estratégia como Prática, a gestão estratégica da Empresa 3 Cores. Especificamente, buscou-se identificar os praticantes, práticas e práxis no processo de gestão estratégica; avaliar a integração e o alinhamento entre os elementos do *strategizing*; e propor oportunidades de melhoria no processo de gestão estratégica. Para isto, foi executada uma pesquisa qualitativa básica. A coleta de dados foi realizada por meio da observação assistemática dos principais processos que integram as práticas, práxis e praticantes, entrevista semiestruturada e análise de documentos. A técnica adotada para a análise dos dados foi a análise de conteúdo. Por meio dos resultados, foi possível constatar três tipos de práticas (administrativas, discursivas e episódicas), as quais são desenvolvidas pelos seus principais praticantes, quais sejam: Diretor Executivo, Diretor Presidente, Coordenadores e, em alguns casos, os Gestores das Lojas. A práxis, por sua vez, pode ser observada, principalmente, por meio da execução de tarefas que compõem os programas da empresa, os quais são um conjunto de projetos com a mesma finalidade e que se resumem no portfólio de projetos elaborados pelos praticantes diretos. As potenciais contribuições da pesquisa dizem respeito ao fornecimento de uma visão mais profunda aos gestores da empresa enfocada sobre o fazer da estratégia, culminando em uma maior assertividade na implantação de melhorias contínuas na gestão, economia de recursos e maior fluidez na comunicação interna.

**Palavras-chave:** Estratégia como Prática. Setor Varejista. *Strategizing*.



## ABSTRACT

This research has as main objective to analyze, from the perspective of the Strategy as Practice, the strategic management at the 3 Cores Company. Specifically, was attempted to identify practitioners, practices and praxis in the strategic management process; evaluate the integration and alignment between the elements of the *strategizing*; and suggest opportunities for improvement of the strategic management process. For this, a basic qualitative research was performed. The data collection was made through anon-systematically observation of the main processes that integrates practices, praxis and practitioners, semi structured interview and document review. The technique used for data analysis was analysis of content. Through the results, on the one hand, it was possible to verify three types of practices (administrative, discursive and episodic), which are developed by the main practitioners, which are Executive Director, President, Coordinators and, in some cases, Store Managers. The praxis, on the other hand, could be observed through the execution of tasks that compose the company's programs, which are a set of projects with the same purpose, and that are summarized in the projects portfolio prepared by the main practitioners. The potential contributions of this research concerns the provision of a deeper insight to the managers of the company focused on the making of strategy, culminating in a greater assertiveness in the continuous improvement implementations in the management, resource efficiency and greater fluidity in internal communication.

**Key-words:** Strategy as Practice. Retail industry. *Strategizing*.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Estratégias no Setor Varejista .....	10
2.2 Estratégia como Prática .....	11
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
4.1 Praticantes, práticas e práxis .....	14
4.2 Pontos de alinhamento entre os elementos do <i>strategizing</i> .....	16
4.3 Oportunidades de melhoria para o processo de gestão estratégica.....	17
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>20</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>22</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na última década, por meio de políticas governamentais, observou-se a ascensão da população de baixa renda, potencializando um mercado ainda pouco explorado no país. Alinhadas com essa nova demanda, empresas varejistas têm se esforçado para construir estratégias que as diferenciem quanto ao atendimento, políticas de preços e concessões de crédito, além da própria fidelidade à marca e uso de plataformas virtuais (PARENTE; LIMEIRA; BARKI, 2008; TERRA, 2011).

Na região Nordeste, cada domicílio tem a média de 3,5 de moradores e cerca de 14.582.398 domicílios com renda mensal domiciliar de até 5 salários mínimos (R\$ 510,00 no ano de 2010) e pertencentes as classes C, D e E, representando 97,71% dos domicílios particulares permanentes da região (IBGE, 2010). Muitas empresas têm se destacado pelo seu crescimento fundamentado no atendimento ao público das classes mais baixas da pirâmide social, em particular a Empresa 3 Cores (nome fictício para manter o sigilo exigido). A empresa foi fundada na década de 20 e após sucessivas expansões, hoje possui 47 lojas nos estados da Paraíba, Pernambuco, Bahia e Ceará, quatro centros de distribuição e sede na cidade de João Pessoa.

Na sede da empresa, onde também se encontra o setor Administrativo, monitoram-se, entre outros, os resultados de desempenho das filiais, contratos com fornecedores e concessão de crédito aos clientes. Além disso, há desafios anuais de implementar novas estratégias em todas as filiais e superar obstáculos, tais como: a necessidade de alto grau de resiliência dos colaboradores da empresa, rapidez na adaptação e criação de novos processos para melhorias da experiência de compra, estratégias de preço mais agressivas por parte dos concorrentes e recuo do mercado varejista em todo o Brasil. A respeito deste último obstáculo, apenas no ano de 2016 o varejo nacional sofreu uma diminuição em suas vendas da ordem de -8,7%, enquanto as vendas no estado da Paraíba reduziram -5,6% em relação ao ano anterior (IBGE, 2016).

Entende-se, pois, que a compreensão dos procedimentos, técnicas e ferramentas empregados para o alcance de vantagens competitivas no mercado da base da pirâmide (BoP), das atividades executadas e de como as pessoas desenvolvem as respectivas atividades possam melhor esclarecer o processo de elaboração e implementação de estratégias voltadas para a população de baixa renda. Nesse sentido, a Estratégia como Prática surge como uma possibilidade de conhecer e analisar as atividades estratégicas executadas e presentes no cotidiano das empresas varejistas e também suas implicações na performance organizacional (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A Estratégia como Prática é entendida como uma área de estudo organizacional que está direcionada para o entendimento da estratégia enquanto atividade social nas organizações, buscando compreender o *strategizing*, isso é, as interações entre os praticantes (pessoas envolvidas na formulação e execução das estratégias), *práxis* (atividades realizadas pelos praticantes) e *práticas* (rotinas e normas das atividades estratégicas) (JOHNSON et al, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Nesse contexto, o problema de pesquisa foi elaborado da seguinte forma: como ocorre a gestão estratégica na Empresa 3 Cores sob a perspectiva da estratégia como prática? Para responder a essa questão, o objetivo geral desse artigo é analisar, sob a perspectiva da estratégia como prática, a gestão estratégica da Empresa 3 Cores. Especificamente, pretende-se: 1-identificar os praticantes, práticas e *práxis* no processo de gestão estratégica; 2- avaliar a integração e o alinhamento entre os elementos do *strategizing*; 3-propor oportunidades de melhoria no processo de gestão estratégica.

Após a introdução, o artigo está estruturado da seguinte maneira: revisão de literatura, onde se discutiu a respeito da estratégia como prática e seus principais elementos, assim como foi realizada uma breve explanação sobre estratégias no varejo. Em seguida, foram apresentados os procedimentos metodológicos e a discussão dos resultados e, para encerrar o trabalho, foram delineadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Na seção do Referencial Teórico será discorrido sobre estratégia como prática, os elementos que a compõem (práxis, práticas e praticantes) e suas características, além da importância da realização de estudos empíricos sobre este assunto e tópicos relevantes da estratégia no setor varejista.

### **2.1 Estratégias no Setor Varejista**

A magnitude do impacto atual do varejo no panorama empresarial brasileiro começou no início da década de 1960. Hoje, o varejo já representa 22% do PIB brasileiro, gerando milhares de empregos e está presente na rotina de todos, seja por meio de lojas físicas ou virtuais, com o propósito de atender às necessidades de consumo do mercado, além de agregar o desafio de proporcionar experiências de compra agradáveis e buscar a diferenciação ante as concorrentes por meio de estratégias assertivas. Outras atribuições dos varejistas são receber e organizar grandes lotes de mercadorias, dividindo-os em quantidades menores que serão distribuídas entre as lojas e vendidas aos clientes, agregando algum tipo de valor ao consumidor, seja através da disponibilização de variedade e sortimento de mercadorias ou por baixas ofertas de preços (VIANA, 2011; PARENTE; BARKI, 2014).

Os varejistas estão, entre si, competindo com base em suas estratégias individuais, levando em consideração a preferência de seu mercado alvo e outras ações que venham a culminar em vantagens competitivas, isto é, o propósito da estratégia está na busca por uma posição exclusiva que envolva a aceleração do ritmo das mudanças, de forma a favorecer a organização frente aos seus concorrentes (PORTER, 1998; CARVALHO; LAURINDO, 2010; PARENTE; BARKI, 2014). Dentre as estratégias mais adotadas por empresas varejistas, de forma equivalente às estratégias gerenciais adotadas por outros tipos de empresa, estão: estratégias de custo e de diferenciação, expansão dos negócios, estratégias de posicionamento, e estratégias de crescimento (AVDZEJUS, 2012; PARENTE; BARKI, 2014).

A diferenciação se resume em criar produtos e serviços que sejam únicos, balizando as necessidades dos clientes e a utilização da propaganda da marca. O efeito de preço baixo influencia na demanda de curto prazo e dá incentivo aos varejistas para definir preços promocionais como um mecanismo de aumento dos lucros em curto prazo. No entanto, essa estratégia influencia também na diminuição da expectativa que o consumidor tem em relação aos preços dos produtos desejados, impactando diretamente na disposição que este tem em comprar a preços mais altos em outro momento no futuro. Assim, no varejo, há um grande desafio em potencializar alguns dos atributos competitivos descritos nos 6 P's do varejo (mix de produtos, preço, promoção, apresentação, pessoal e ponto) e alcançar um grau de desempenho e sofisticação superiores, quando comparados aos atributos dos concorrentes a fim de maximizar o lucro da empresa (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2011; PARENTE; BARKI, 2014).

O grupo de estratégias genéricas de expansão dos negócios no varejo se subdivide em: penetração de mercado, melhoria de produtividade e eliminação de desperdícios, desenvolvimento de mercado, integração vertical e integração horizontal (AVDZEJUS, 2012; PARENTE; BARKI, 2014). A penetração de mercado é um tipo de estratégia que visa aumentar a produtividade nas vendas das lojas já existentes ou ampliar o número destas em uma determinada região, impactando no valor de ticket médio dos clientes e maior frequência de visitas às lojas. Enquanto a estratégia de penetração do mercado busca vantagem competitiva por meio de domínio de mercado, as estratégias de melhoria de produtividade e eliminação de desperdícios estão voltadas para o aperfeiçoamento da gestão de atividades existentes, melhorando processos de vendas, promovendo maior giro de estoque, atualizando o mix de produtos e avaliando às necessidades de custos atuais (AVDZEJUS, 2012; PARENTE; BARKI, 2014).

A estratégia de desenvolvimento de mercado envolve o crescimento de vendas por meio da atração de segmentos de mercado ainda não explorados ou grande mudança de posicionamento da empresa a fim de conquistar novos clientes. Para que isso ocorra, existem quatro principais alternativas para implementação: a) novos mercados geográficos, identificando novas localizações de outras filiais dentro de áreas ainda não servidas; b) novas categorias de produtos, aumentando as vendas dentro de um mercado ocupado pela empresa, agradando clientes a curto prazo, podendo impactar na alocação dos produtos dentro do espaço físico da loja; c) novos segmentos de mercado: ao atrair novos grupos de consumidores, surge a necessidade de mudanças no mix de mercadorias, melhorando preços, promoções e serviços oferecidos; d) modificação de posicionamento: implicando em mudanças nos conceitos de estratégias de marketing para atração de mais clientes, como inserir novas linhas de produtos para intensificar a venda de outros, por exemplo (BRANDÃO, 2008; PARENTE; BARKI, 2014).

As estratégias de crescimento em empresas varejistas são bastante amplas; porém as mais comumente encontradas são as integrações horizontal, diversificação horizontal não-relacionada, diversificação horizontal relacionada, integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas e, ainda, fusões e alianças estratégicas (PARENTE; BARKI, 2014), optadas quando a empresa decide aumentar sua margem de lucro, número de vendas e participação de mercado (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A integração horizontal ocorre quando uma empresa cresce após a aquisição de outras empresas do mesmo nicho de negócios. A diversificação horizontal não-relacionada é executada quando a empresa adquire outra organização que não está relacionada ao seu setor. Difere da diversificação horizontal, pois esta é tomada quando uma empresa contrai outra de um setor externo alheio ao seu campo de operações, ainda que relacionada aos seus interesses. A integração vertical de empresas relacionadas, por sua vez, na compra de uma empresa com competências semelhantes ou complementares, enquanto a integração vertical de empresas não relacionadas acontece quando estas não compartilham das mesmas competências. As fusões, em outro aspecto, ocorrem quando empresas de mesmo porte e pertencem a uma mesma área de negócio se tornam uma, e as alianças estratégicas são parcerias com começo e fim determinados para a execução de um projeto, a fim de cooperarem em um ponto comum para as empresas envolvidas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; CORRÊA; PEREIRA; NOVAES; CAVALHEIRO; CUNHA, 2009; PARENTE; BARKI, 2014).

## **2.2 Estratégia como Prática**

A Estratégia como Prática tem como propósito compreender o fazer da estratégia: quem a realiza, o que eles fazem para pôr em prática, como eles a fazem, o que eles usam, e

também suas implicações para a modelagem estratégica de uma organização (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; SPEE; 2009).

A Estratégia como Prática verifica a estratégia como um fato social, o qual envolve emoções, sentimentos, motivações e ações que impactam na moldagem da estratégia. Anteriormente, por outro lado, as pesquisas incorporaram os gerentes de topo, levando em conta que apenas eles agissem estrategicamente e, ainda assim, os dados colhidos em pesquisas eram reduzidos a um conjunto de dados demográficos que pudessem ser analisados com certa regularidade para as estatísticas empresariais; isto é, o foco era o resultado, enquanto a Estratégia como Prática tem a premissa de entender como estão articulados todos os elementos do *strategizing*: práxis, práticas e praticantes (JARZABKOWSKI; SPEE; 2009).

As atividades da práxis são não apenas as atividades rotineiras executadas pelos praticantes, mas também as relações afetadas por elas em âmbitos sociais, institucionais e organizacionais. Já que o sucesso das atividades e a sobrevivência da empresa depende de uma boa performance dos elementos envolvidos, entende-se que nas atividades da práxis existe, sobretudo, uma relação muito importante entre as ações e o comportamento das pessoas e as práticas mais formalizadas, em termos de estruturas e sistemas com os quais os praticantes devem interagir para melhor desempenhar seu papel. Os praticantes, de uma forma mais simples, são definidos como os atores que irão pôr em prática a estratégia por meio das práxis e práticas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON et al, 2007).

As práticas, por definição, tratam-se de elementos institucionalizados pela organização com as quais as pessoas se envolvem para realizar suas atividades estratégicas, incluindo procedimentos institucionais, sistemas para controle de planejamento estratégico, ferramentas e técnicas de análise estratégica (JARZABKOWSKI, 2005). De acordo com a mesma autora, as práticas podem ser categorizadas, de forma ampla, em: administrativas, discursivas e episódicas. As práticas administrativas têm o propósito voltado à organização e coordenação da estratégia, mas também aos mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle, indicadores de desempenho e objetivos, mediando as interações dos praticantes. As práticas discursivas abrangem um conjunto amplo de práticas, tais como: o discurso de estratégia e ferramentas e técnicas de estratégias que fundamentam a linguagem cotidiana para esse discurso. Essas práticas proveem recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos para a interação dos indivíduos com a estratégia. Por fim, as práticas episódicas se resumem a reuniões, seminários e encontros externos ao ambiente de trabalho que criam oportunidades de interação entre os praticantes que formulam estratégias. Esses episódios, portanto, provocam mudanças ou reforçam a estabilidade estratégica (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al, 2007).

Destaca-se, por fim, a necessidade de mais estudos nesta área para melhor compreensão deste fenômeno dentro das empresas e melhorar o modo como são pensadas, conduzidas e executadas as estratégias, assim como a interação humana dentro deste processo. É necessário avaliar, também, a linguagem empregada e a intenção de cada estratégia, pois são aspectos primordiais da sustentação da estratégia face ao grupo de praticantes que irá executar por meio das atividades da práxis em interações profundamente estratégicas (JOHNSON et al, 2007; ZWICK; SILVA; BRITO, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos do artigo, foi empreendida uma pesquisa qualitativa básica em uma empresa do setor varejista, cujo nome fictício, para atender às exigências de sigilo, é Empresa 3 Cores. Os critérios de seleção da mesma envolveram a acessibilidade e o fato de

ser uma das maiores redes varejistas da Paraíba, com 47 lojas localizadas em quatro estados do Nordeste.

O estudo realizado apresenta limitações quanto à quantidade de pessoas entrevistadas. A população definida para esse estudo, que são os componentes do Escritório de Projetos, não concederam tempo para participarem da entrevista. Devido ao impasse surgido na coleta de dados, apenas um profissional foi entrevistado. Neste sentido, o sujeito da pesquisa foi o Coordenador da Qualidade, o qual foi selecionado por sua experiência no mercado, tempo de permanência na empresa e, principalmente, por coordenar a área responsável pelas atividades estratégicas da empresa.

A coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2017 e as técnicas escolhidas para este propósito foram: observação direta assistemática, dos principais processos que integram as práticas, praxis e praticantes da Empresa 3 Cores (com duração de 15 horas e que gerou anotações complementares em quatro páginas do caderno de observações), entrevista semiestruturada (com duração de 1h15min) e análise de documentos e ferramentas, como planilhas, softwares de gestão de performance corporativa e relatórios de desempenho que comprovam a evolução da gestão empresarial na Empresa 3 Cores.

O roteiro de entrevista foi composto por 16 questões que buscaram identificar os principais integrantes do processo estratégico empresarial, eventos, regras e normas, ferramentas e documentos e o relacionamento entre os praticantes da estratégia. Também foi contemplada interação entre os indivíduos, os meios de comunicação utilizados para melhor interação e alinhamento dos elementos do *strategizing* e, por fim, questões para melhor entendimento dos possíveis pontos de melhoria do processo estratégico da empresa. A entrevista foi gravada com a permissão dos participantes e da empresa e seu conteúdo transcrito de forma seletiva – isto é, considerando os pontos mais relevantes ao trabalho – e apresentado para o entrevistado avaliar o alinhamento entre o conteúdo e a realidade.

A análise dos dados colhidos ocorreu a partir dos seguintes passos inerentes à análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Primeiramente, as entrevistas (as quais foram transcritas de forma seletiva, consumindo 6 páginas) e a avaliação documental foram submetidas a três processos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados. Na pré-análise (que consiste na organização dos dados colhidos), agrupou-se trechos das entrevistas após a realização da leitura flutuante das respostas ofertadas ao roteiro de entrevista aplicado e escolha da documentação a ser analisada (planilhas, softwares etc.), nas categorias a seguir: praticantes da empresa, práticas da empresa, praxis da empresa e pontes de alinhamento dos elementos do *strategizing*.

Na exploração do material, após submetido à codificação (com os seguintes códigos: práticas, praxis, praticantes, e pontes de alinhamento dos elementos do *strategizing*) e verificada a frequência de ideias para as respostas do roteiro de entrevistas aplicado, a análise qualitativa faz-se fundamental, pois este processo baseou a nova categorização a seguir: praticantes da empresa, práticas da empresa, praxis da empresa e pontes de alinhamento dos elementos do *strategizing*, papel dos indivíduos do setor da Qualidade enquanto mediadores dos elementos do *strategizing* e, por fim, fatores críticos para o sucesso dos elementos do *strategizing*. Depois de identificada a frequência, buscou-se entender como funciona o processo de elaboração da estratégia, os participantes e possíveis melhorias com base nos fatores críticos de sucesso, isto é, o que a empresa identifica como fatores que fortalecem o processo estratégico adotado em comparação ao histórico gerencial da empresa.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa na Empresa 3 Cores, por meio de três perspectivas: praticantes, práticas e práxis; pontes de alinhamento entre os elementos do *strategizing*; e oportunidades de melhoria para o processo de gestão estratégica.

### 4.1 Praticantes, práticas e práxis

A Empresa 3 Cores, existe há 58 anos e está presente em quatro estados nordestinos (Paraíba, Pernambuco, Bahia e Ceará), tem a sua estrutura corporativa na cidade de João Pessoa. Essa estrutura corporativa é responsável por controlar os resultados, prestar assistência às lojas em múltiplos assuntos (por exemplo: entrega de produtos em domicílio, monitorar as atividades, entregar e controlar o uso de equipamentos que compõem o *layout* padrão e repassar informações pertinentes aos colaboradores de loja) e planejar as estratégias a serem executadas em suas lojas. O processo de *strategizing*, por sua vez, ocorre por meio dos seus respectivos componentes, conforme o quadro 1, a seguir.

QUADRO 1 – Componentes do *Strategizing* na Empresa 3 Cores

Componentes do <i>strategizing</i>	Descrição	Elementos correspondentes na Empresa 3 Cores
1. Praticantes da empresa	Os praticantes são os indivíduos que proporcionam a execução da estratégia por meio de práticas e norteados pelas atividades da práxis da empresa.	1. Praticantes diretos: Diretor Executivo, Diretor Presidente, os Gestores de Área, Coordenadores dos grupos de trabalho e Gestores de Loja;  2. Praticantes indiretos: Analistas, assistentes, estagiários, jovens aprendizes e colaboradores de loja.
2. Práticas da empresa	As práticas da empresa são os caminhos para a execução da estratégia, podendo ser sua periodicidade rotineira ou não.	1. Práticas administrativas: gestão da qualidade de processos/projetos, 5W2H, avaliação contínua de processos, pessoas/ projetos por PDCA, planejamento estratégico, Matriz SWOT, planos de ação; análise de vendas e de perfil de clientes, análise de indicadores financeiros da empresa, previsão de vendas, sistemas de controle, e indicadores de desempenho de projetos e pessoas por ERP;  2. Práticas discursivas: Intranet, quadros de avisos e Gestão à Vista, jornais quinzenais em vídeo além de treinamentos e cursos;  3. Práticas episódicas: reuniões de análise de desempenho estratégico após o fim de cada ciclo (semanais, mensais, trimestrais, semestrais e anuais), reuniões semanais com a alta gerência, fóruns realizados junto aos praticantes diretos e Gestores de Loja.
3. Práxis da empresa	As atividades da práxis da empresa consistem na forma de como é executada a estratégia da empresa.	Através das tarefas previstas nos projetos, que em conjunto formam programas e, sucessivamente, o portfólio de projetos da empresa.

Fonte: Elaboração Própria



Os praticantes, portanto, são todos aqueles atores que executam atividades ligadas às estratégias propostas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON et al, 2007). Os praticantes da estratégia da Empresa 3 Cores estão concentrados em dois diferentes níveis denominados pela organização: praticantes diretos e praticantes indiretos, sendo ambas as denominações apontadas pelo entrevistado. Os praticantes diretos são aqueles que pensam, divulgam, monitoram e realizam as ações corretivas e novos planejamentos de ciclos anuais da estratégia organizacional. Deste grupo, fazem parte o Diretor Executivo, o Diretor Presidente, os Gestores e Coordenadores dos grupos de trabalho – em outros momentos, em casos específicos, Gestores de Lojas também participam da elaboração da estratégia. Já os praticantes indiretos são os indivíduos que recebem as demandas estratégicas construídas pelo grupo de praticantes diretos e elaboram as ações rotineiras a fim de alcançar os resultados estabelecidos, dentro dos prazos previstos. Estes últimos representam o corpo tático e operacional e consistem de analistas, estagiários, jovens aprendizes e colaboradores de loja. Os colaboradores de loja, no entanto, não participam do fazer da estratégia, implicando em uma maior concentração do pensar da estratégia da organização nos integrantes do Escritório de Projetos e, em impacto mediano, analistas, assistentes, estagiários, jovens aprendizes

As práticas administrativas correspondem aos mecanismos de planejamento e coordenação da estratégia por meio de ferramentas estratégicas e de gestão (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Dentre as utilizadas pela Empresa 3 Cores estão: gestão da qualidade de processos e projetos em conjunto com brainstorming, 5W2H e Matriz SWOT; mapeamento e avaliação contínua de processos, pessoas e projetos por PDCA; planejamento estratégico; análise de vendas e de perfil de clientes, análise de orçamentos de projetos e demais indicadores financeiros da empresa; previsão de vendas; sistemas de controle (tais como auditorias em lojas da rede e dos processos e projetos executados no Corporativo); e indicadores de desempenho de projetos e pessoas (por meio de planilhas e sistema *Enterprise Resource Planning*, sistema de planejamento de recurso corporativo ou ERP).

A partir da realização das reuniões ao fim de cada ano, os componentes do Escritório de Projetos articulam as estratégias, visando à melhor resposta ao ambiente externo, considerando também a atual visão da empresa e a evolução dos resultados mensais dos últimos cinco anos, pelo menos. Em seguida, são realizadas reuniões lideradas pelos Coordenadores de cada setor, de modo que esses possam repassar as estratégias que foram demandadas tanto pelo Diretor Presidente quanto pelo Diretor Executivo (previstas no planejamento estratégico). Como resultado, é realizado o planejamento interno de cada setor para que sejam alcançadas as metas por meio da elaboração de uma análise SWOT interna e elaboração de planos de ação (5W3H) e projetos para cada meta estabelecida. A evolução dos projetos é acompanhada, diariamente, pelo Setor da Qualidade, cujos integrantes verificam e comunicam ao Gestor da área problemática qualquer desvio identificado.

As práticas discursivas moldam a linguagem utilizada na empresa, os recursos simbólicos e cognitivos, além dos termos utilizados em modelos e técnicas de gestão em prol da melhor execução da estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Dentre aquelas utilizadas pela Empresa 3 Cores, é possível citar: utilização de intranet, quadros de avisos e Gestão à Vista, jornais quinzenais em vídeo da empresa para disseminação e primeiro contato dos colaboradores com as propostas estratégicas, além de treinamentos e cursos (quando verificados desvios de desempenho ou potenciais sucessores de cargos, a empresa investe no desenvolvimento de maiores habilidades e atitudes de determinados profissionais). As práticas discursivas apresentam impactos relevantes na rotina dos colaboradores do Corporativo, pois é um dos momentos no qual os colaboradores de todos os setores podem estar juntos e conversarem a respeito das rotinas executadas pelos mesmos;

especialmente para os colaboradores de Loja, visto que suas rotinas são exclusivamente voltadas para a área de vendas e manutenção dos processos de Loja.

As práticas episódicas são práticas que viabilizam a interação e momentos de criação e tomadas de decisão (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). As práticas episódicas verificadas na empresa foram, portanto: reuniões de análise de desempenho estratégico após o fim de cada ciclo (de caráter deliberativo e consultivo, podendo ainda ser semanais, mensais, trimestrais, semestrais e anuais), reuniões semanais com a alta gerência para *feedbacks* e orientações – a fim de verificar o andamento das estratégias, propor e avaliar mudanças ou, ainda, reforçar a estabilidade estratégica –, além de fóruns realizados junto aos praticantes diretos e Gestores de Loja a fim de avaliar as melhores práticas.

As reuniões são as práticas episódicas mais importantes para a melhor comunicação e acompanhar a evolução dos projetos. Mensalmente, no entanto, o repasse de informação ocorre de forma seriada, que dura em média 4 dias, no qual todos os Gerentes dos setores se reúnem com a cúpula estratégica da empresa a fim de receber os *feedbacks* necessários. Por fim, os demais colaboradores do Corporativo recebem as demandas de seus Coordenadores. Os colaboradores de Loja, no entanto, recebem suas demandas e metas a partir do setor de Inteligência de Mercado. Os fóruns, por sua vez, são promovidos a fim de que haja o reconhecimento do resultado produzido pelas lojas e vendedores que mais se destacam em vendas e, ao fim do ano, um fórum específico é realizado para as discussões das melhores estratégias a serem adotadas face ao panorama externo. Esse último evento também ocorre de forma seriada, durando em média uma semana.

A práxis, por sua vez, consiste em como são executadas as tarefas estratégicas, isto é, a forma da operacionalização prática da estratégica em diversos níveis presentes na organização (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JOHNSON et al, 2007). Na empresa analisada, as atividades da práxis puderam ser observadas, principalmente, por meio da execução de tarefas que compõem os programas da empresa, os quais são um conjunto de projetos com a mesma finalidade e que se resumem no portfólio de projetos elaborados pelos praticantes diretos. As atividades da práxis são disseminadas para os praticantes indiretos que, portanto, engajam-se a partir da fase de implementação das ações do planejamento estratégico, visto que cada atividade, projeto ou programa possui um cronograma a ser executado e equipes de trabalho alocadas.

#### **4.2 Pontos de alinhamento entre os elementos do *strategizing***

A fim de que os resultados da organização sejam alcançados e que o processo estratégico aconteça de forma eficiente, sendo executado conforme o planejado e avaliado periodicamente, é necessário que haja interação entre os elementos do *strategizing*: praticantes, práticas e práxis.

No sentido de alcançar este objetivo, a Empresa 3 Cores concentra suas atividades de controle da estratégia no setor da Qualidade (que assume a posição de intermediária entre o Escritório de Projetos e o corpo tático e operacional da empresa), utiliza o sistema ERP e adota uma metodologia de gestão estratégica baseada em projetos.

A concentração das atividades estratégicas de controle no setor da Qualidade surgiu após a identificação da necessidade de maior verificação dos resultados e métodos escolhidos para alcançar a performance desejada para o período corrente. Muitos anos se passaram até que o então Gestor Administrativo identificou que, diante da crescente demanda interna por mais atenção aos resultados (previstos ante a concorrência do varejo e as evoluções concretas nos métodos de gestão), seria um grande diferencial competitivo possuir um núcleo o qual realizasse essa função. O setor da Qualidade, portanto, junto com os demais gestores dos grupos de trabalho, atua de forma efetiva para melhor inserção dos trabalhadores, a fim de

evitar grandes impactos durante a implantação de severas mudanças ocasionadas pelo amadurecimento do pensar da estratégia.

A utilização do ERP também foi percebida como um dos principais elos entre os elementos do *strategizing* na Empresa 3 Cores. Trata-se de mais uma recente mudança na prática estratégica que visa, dentre outros propósitos: melhor comunicação e relacionamento entre gestor-subordinado, além de melhor organização das tarefas rotineiras e estratégicas, pois esta ferramenta permite que ambos trabalhem observando o que necessita ser realizado e os prazos a serem cumpridos; maior esclarecimento das oportunidades de ascensão e progressão de carreira, pois o sistema também contribui para organizar, além de informações pessoais do colaborador, suas competências técnicas, conhecimentos e atitudes atuais; e, também, permite ao trabalhador verificar o desempenho de seus pares para reflexão, inclusive, se seu gestor está avaliando de forma correta todo o seu time de trabalho.

A metodologia estratégica adotada pela empresa é fundamentada na gestão de projetos de curta e média duração que impactam diretamente no resultado geral da empresa. As ações seguem organizadas em ciclos de execução das seguintes atividades: levantamento de informações para a Matriz SWOT de cada grupo de trabalho e da empresa; discussões do departamento da Qualidade, Diretor Executivo, Diretor Presidente e Gerentes (que estarão munindo todas as informações de seus grupos de trabalho); alimentação do ERP com as informações tratadas, o monitoramento e replanejamento, quando necessário. Para ser possível verificar a evolução dos projetos estratégicos, é essencial que os colaboradores, junto com seus gestores, atualizem e confirmem os resultados progredidos a cada mês no ERP, pois cada esforço realizado pelos colaboradores soma porcentagens do objetivo geral da empresa.

### 4.3 Oportunidades de melhoria para o processo de gestão estratégica

A Empresa 3 Cores, após mudanças em sua forma de administrar a estratégia organizacional (tais como a criação do setor da Qualidade e do PMO da empresa), segue no desafio de torna-la ainda mais sólida e competitiva com outras grandes empresas de seu segmento.

Com a adoção recente do sistema ERP, planilhas de controle de projetos e canais múltiplos de disseminação da estratégia, houve melhora no controle de desempenho de pessoal, de rotina e de projetos. Além disso, o acompanhamento de resultados concentrado em uma equipe de trabalho, no setor da Qualidade, permite que a empresa reavalie a si mesma de forma permanente e, no futuro, irá balizar as decisões estratégicas e rotineiras.

De forma equivalente, a adoção de diversas práticas, como gestão da qualidade de processos e projetos em conjunto; mapeamento e avaliação contínua de processos, pessoas e projetos por PDCA; planejamento estratégico; análise de vendas e de perfil de clientes, análise de orçamentos de projetos e demais indicadores financeiros da empresa; previsão de vendas; sistemas de controle (tais como auditorias em lojas da rede e dos processos e projetos executados no Corporativo); e indicadores de desempenho de projetos e pessoas (por meio de planilhas e sistema *Enterprise Resource Planning*, sistema de planejamento de recurso corporativo ou ERP), potencializam o alinhamento entre os departamentos e facilitam a percepção das atividades estratégicas que estão ligadas à construção de valor para os clientes, em conformidade com os autores Viana (2011) e Parente e Barki (2014).

A fim de contribuir para o desempenho da empresa, foi possível sugerir algumas melhorias ao processo de elaboração estratégica da Empresa 3 Cores. Neste sentido, entende-se que a empresa deva coletar e avaliar, de forma sistematizada, opiniões e sugestões (além dos indicadores controlados pelo Corporativo da empresa) dos Gerentes e trabalhadores de loja a respeito da rotina que por eles é trabalhada. Isto pelo fato de que estes conhecem os desafios enfrentados diariamente para o alcance dos resultados previstos pelo PMO, e estão

em contato com o consumidor com mais frequência. Portanto, percebem com mais rapidez as nuances da relevância da experiência de compra para o cliente. Dessa forma, é possível avaliar se as atividades diárias executadas em loja também contribuem para a percepção de valor inerente ao cliente, e resposta rápida ao ambiente.

Por fim, sugere-se sistematizar, também, um programa de treinamentos para os colaboradores que aborde temas que correspondam com os desafios da empresa. Assim, os colaboradores que participam de forma indireta na elaboração da estratégia (ou aqueles que ainda não participam) também poderão contribuir com muito mais propriedade para a operacionalização dos projetos, já que também estão mais bem informados, mais empoderados e seguros a opinar sobre os passos futuros da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Estratégia como Prática é uma corrente de pesquisa que visa estudar a estratégia como um fenômeno dinâmico. A estratégia como um acontecimento dinâmico é formado por três elementos: praticantes, práticas e práxis.

O estudo realizado apresentou limitações quanto à quantidade de pessoas entrevistadas. A população anteriormente definida para esse estudo, que são os componentes do Escritório de Projetos, não concederam tempo para participarem da entrevista e contribuírem para o enriquecimento das informações necessárias. No entanto, foi possível a participação do Coordenador do setor da Qualidade, que administra o Escritório de Projetos junto com sua equipe, que cedeu a oportunidade de realizar a coleta de dados.

Na Empresa 3 Cores, foi abordado como estão estabelecidos os três elementos da Estratégia como Prática, além das pontes de alinhamento entre estes elementos, isto é, o que intermedia e como acontece a ação destes pontos em conjunto. Foi identificado que, nesta empresa os principais participantes do processo estratégico são os mesmos participantes do Escritório de Projetos, que consistem em grupo de pessoas que tomam as decisões mais importantes na empresa, são eles: Diretor Executivo, Diretor Presidente, Coordenadores e, em alguns casos, Gestores das Lojas. Pontualmente, foi identificado que outros atores indiretos (como Analistas, Assistentes, Estagiários e Jovens Aprendizes, no corporativo, e os trabalhadores de Loja, por exemplo) têm a participação momentânea ou não participam. As atividades da práxis identificadas consistem em tarefas organizadas em projetos, que em conjunto formam programas e, sucessivamente, o portfólio de projetos da empresa.

Foi possível evidenciar que as práticas se dividem em três tipos (administrativas, discursivas e episódicas), sendo as principais:

a) administrativas: gestão da qualidade de processos e projetos em conjunto com brainstorming, 5W2H e Matriz SWOT; mapeamento e avaliação contínua de processos, pessoas e projetos por PDCA; planejamento estratégico; sistemas de controle (tais como auditorias em lojas da rede e dos processos e projetos executados no Corporativo); e indicadores de desempenho de projetos e pessoas (por meio de planilhas e sistema *Enterprise Resource Planning*, sistema de planejamento de recurso corporativo ou ERP);

b) discursivas: Intranet, quadros de avisos e Gestão à Vista, jornais quinzenais em vídeo da empresa, treinamentos e cursos, e;

c) episódicas: reuniões de análise de desempenho estratégico após o fim de cada ciclo, podendo ser semanais com a alta gerência para *feedbacks* e orientações e mensais com alguns dos praticantes indiretos (Analistas, Assistentes, Estagiários e Jovens Aprendizes), e fóruns realizados junto aos praticantes diretos e Gestores de Loja.

As práticas adotadas evoluíram com o passar do tempo e, à medida que a gestão da empresa foi amadurecendo, três importantes pontes de alinhamento mediarão a relação entre

os elementos do *strategizing*: controle da estratégia no setor da Qualidade, utilização contínua do ERP da empresa, e a metodologia de gestão por Projetos. O setor da Qualidade tem o propósito de controlar, verificar e atuar como guardião dos resultados da empresa, atuando em prol desse propósito em conjunto com os demais Coordenadores e Gerentes da empresa. A utilização contínua do ERP da empresa proporciona, dentre muitos benefícios, uma melhor comunicação e relacionamento entre gestores e subordinados, melhor organização das tarefas rotineiras e estratégicas, maior esclarecimento das oportunidades de ascensão e progressão de carreira, e alinhamento entre os departamentos. Já a adoção da metodologia de Projetos, tendo como balizador o Escritório de Projetos, permitiu que se planejem, executem, tratem as contingências e alcancem cada vez mais resultados competitivos.

Para tornar o processo de elaboração da estratégia e os resultados dessa elaboração ainda mais assertivos e participativos, foram recomendadas duas alternativas não excludentes: dar voz a todos os Gerentes e trabalhadores de Loja, de forma que possam contribuir com sua experiência diária de loja, além do contato com o cliente que os trabalhadores do Corporativo não têm na mesma intensidade ou frequência; e, por fim, estruturação de um programa de treinamentos aos trabalhadores do Corporativo, para que estes possam contribuir com mais segurança ao processo estratégico.

As potenciais contribuições da pesquisa dizem respeito ao fornecimento de uma visão mais profunda aos gestores da empresa enfocada sobre o fazer da estratégia, culminando em uma maior assertividade na implantação de melhorias contínuas na gestão, economia de recursos e maior fluidez na comunicação interna.

Considerando que foi abordado apenas um exemplo do setor varejista, sugere-se que novas pesquisas sejam empreendidas no mesmo setor, envolvendo um número maior de empresas e pessoas, de modo que se possa mais bem compreender as características das atividades estratégicas, assim como se comportam os elementos do *strategizing*, em organizações deste setor de atividade econômica.

## REFERÊNCIAS

- AVDZEJUS, Erica Elena. Comércio Varejista em Supermercados de Salvador: uma Análise da Competitividade do Setor. **Revista de Administração e Contabilidade**. Feira de Santana, v. 4, n. 1, p. 67-84, janeiro/abril, 2012. Disponível em: <<http://www.fat.edu.br/reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/84>>. Acesso em: 29 mai. 2017.
- ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. Objetivos de preço e estratégias de preço no varejo: uma análise empírica no varejo paulistano. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 84-105, mai./ago. 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Persona: Lisboa, 1977.
- BRANDÃO, E. A. A Propaganda na Estratégia de Diferenciação Competitiva do Varejo de Eletrodomésticos Brasileiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 8, n. 2, p. 1-15, jan./jul. 2008.
- CARVALHO, Christina. **O consumidor está no poder**. Harvard Business Review Brasil. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-consumidor-esta-no-poder/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.
- CORRÊA, Filipe Simões; PEREIRA, Waltecir Cardoso; NOVAES, Amilton L.; CAVALHEIRO, Maria Eloisa; CUNHA, Eliza Catarina Bezerra. **Análise das tipologias de estratégias de crescimento**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende: SEGeT, 2009. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/397\\_Art\\_EC\\_SEGET\\_2009.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/397_Art_EC_SEGET_2009.pdf)>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- IBGE. **Indicadores IBGE**: Pesquisa Mensal de Comércio. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pmc\\_201612caderno\\_20170214\\_155000.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201612caderno_20170214_155000.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010 do Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=P21&uf=00>>. Acesso em: 29 mai. 2017.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London:Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. **Strategizing**: the challenges of a practice perspective. London:Sage, 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy as practice: a review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, UK, v.11, p. 69-95. 2009.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L. WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**: research directions and resources. New York:Cambridge, 2007.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARENTE, J.; LIMEIRA, V; BARKI, E. **Varejo para a baixa renda**. Porto Alegre:Bookman, 2008.

TERRA, J. C.C.; **Varejo 2.0: um guia para aplicar redes sociais aos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

VIANA, A. B. N. *et al.* **Administração de varejo com foco em casos brasileiros**.Rio de Janeiro:LTC, 2011.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, London, UK, v.28, n.10, p.1575-1586, Oct. 2007.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente:novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez., 2004.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. Trad. Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ZWICK, E.; SILVA, I. C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Caderno EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 1, Rio de Janeiro, p. 384-400, Ago. 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Perguntas para o objetivo específico I (identificar os praticantes, práticas e práxis no processo de gestão estratégica)
  - a) Quais os principais cargos envolvidos no processo estratégico da empresa e suas atribuições e por que estas pessoas estão envolvidas no processo estratégico?
  - b) Quais, como e quando são realizadas as principais normas, eventos, rituais, etc. que guiam a estratégia da empresa?
  - c) Quais, como e por que são utilizadas as principais ferramentas e documentos (físicos e virtuais) utilizados no processo estratégico da empresa?
  - d) Qual é a função do departamento da Qualidade na estratégia empresarial? Por que houve a necessidade de maior controle das estratégias organizacionais?
  - e) Como se relacionam hierarquicamente os praticantes da estratégia?
  
- 2) Perguntas para o objetivo específico II (avaliar a integração e o alinhamento entre os elementos do *strategizing*)
  - f) Como interagem os indivíduos que formulam a estratégia e a frequência de interação formal e informal que os praticantes pensam e avaliam a estratégia gerencial, além do nível de participação de cada um dos praticantes em cada fase da estratégia?
  - g) Como são instituídas as práticas (como, por exemplo, softwares de controle de tarefas, novos procedimentos de trabalho, mecanismos de planejamento, orçamentos, previsões, sistemas de controle, indicadores de desempenho e objetivos, etc.) na organização? Quem tem o papel de divulgar, medir adesão e, ainda, monitorar se estão sendo devidamente praticadas nos demais setores e nas lojas?
  - h) Como são instituídas as atividades da práxis (como, por exemplo, um novo manual de conduta no corporativo e nas lojas, reuniões de discussão para a promoção de boas práticas, monitoramento e controle de atividades cotidianas, definição e esclarecimento de hierarquias e a promoção de bom ambiente para que todos desempenhem o seu papel, etc.) na organização? Quem tem o papel de divulgar, medir adesão e, ainda, monitorar se estão sendo devidamente praticadas nos demais setores e nas lojas?
  - i) Como é repassada a estratégia para os colaboradores, de modo que tenham conhecimento do papel a ser cumprido?
  - j) Como é medido o desempenho dos praticantes?
  - k) Como funciona a tomada de decisão dos praticantes em relação à estratégia?
  
- 3) Perguntas para o objetivo específico III (propor oportunidades de melhoria no processo de gestão estratégica)
  - l) Como avalia a evolução gerencial dos últimos 5 anos?
  - m) Quais os principais desafios internamente e externamente enfrentados pela empresa?
  - n) Como estes desafios são mapeados e tratados pela gerência e setores da empresa?
  - o) Como foi e é estimulada nos colaboradores a resiliência ante o progressivo amadurecimento gerencial da empresa?



- p) Quais os canais disponíveis para os colaboradores participarem da gestão empresarial, com críticas, sugestões e elogios? Se esses canais existem, como são tratadas as informações pertinentes à melhoria de gestão fornecidas pelos colaboradores?